

THAYS POFFO

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO NA IMPLANTAÇÃO DE UM
SISTEMA DE QUALIDADE**

Monografia apresentada para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial no Curso de Pós-Graduação em Marketing, Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Doutora Denise Maria Woranovicz Carvalho

Curitiba
2007

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a todos que me incentivaram a não desistir e aos meus professores que se empenharam em construir uma grande ponte do aprendizado na minha vida.

Dedico principalmente à minha família que tanto se forçou para que eu alcançasse os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, especialmente, a Deus, nosso supremo criador por tudo o que existe; à minha orientadora, Professora Denise, pela força e compreensão; aos meus pais e meu irmão pela paciência e ajuda constante; aos meus amigos que sempre me apoiaram principalmente a Roberta por sempre me acolher em sua casa e ao Jorge que sempre me fez ver o lado bom das coisas.

"Jogue seus sonhos ao vento que eles retornarão em forma de realidade". (autor desconhecido).

"O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza dos seus sonhos." (Eleanor Roosevelt).

"Se você quer transformar o mundo, experimente primeiro promover o seu aperfeiçoamento pessoal e realizar inovações no seu próprio interior." (Dalai-Lama).

RESUMO

O comportamento organizacional e a comunicação foram identificados e investigados em empresas certificadas ou em processo de implantação do Sistema de Gestão da Qualidade. Foram pesquisadas em quatro empresas que podem ser consideradas de porte médio para os segmentos que atuam. Essas pesquisas foram feitas para avaliar a percepção dos diretores e do consultor sobre a ISO e a comunicação interna.

Os resultados obtidos confirmam que a qualidade e a comunicação interna andam juntas no comportamento organizacional.

Palavras-chaves: ISO 9000, comportamento organizacional e comunicação.

ABSTRACT

The organization behavior and the communication had been identified and investigated in certified companies or process of implantation of the System of Management of the Quality. They had been searched in four companies who can be considered of average transport for the segments that act. These researches had been made to evaluate the perception of the directors and the consultant on the ISO and the internal communication. The gotten results confirm that the quality and the internal communication walk together in the organization behavior.

Key words: ISO 9000, organization behavior and communication.

SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE QUADROS	XI
LISTA DE APÊNDICES	XII
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Problema de Pesquisa	01
1.2 Objetivos Gerais	02
1.2.1 Objetivos Específicos	02
1.3 Justificativa	02
1.4 Estrutura	03
2 REVISÃO DA LITERATURA	04
2.1 Comportamento Organizacional	04
2.1.1 O ser Humano e a Organização	05
2.1.2 O indivíduo e o grupo	06
2.1.3 Fundamentos do Comportamento Individual	06
2.1.4 Fundamentos do Comportamento em Grupo	06
2.2 Motivação	07
2.2.1 Teorias Motivacionais	09
2.3 Comunicação	12
2.3.1 Comunicação Organizacional	14
2.3.2 Comunicação e Qualidade	15
2.4 Qualidade	16
2.4.1 Certificação ISO 9000	17
2.4.2 O Escopo do Sistema Garantido de Qualidade – SGQ	18
2.4.3 Aplicação da Norma ISO 9001:2000	20
2.4.4 Princípios do SGQ	20
2.4.5 A Implementação do SGQ	21
2.4.6 Definições da Unidade de Negócio	22
2.4.7 Gestão de Recursos	23
2.4.8 Realização do Produto	23
2.4.9 Medição Análise e Melhorias	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 Sujeito da Pesquisa	27
3.2 Tipo de Pesquisa	27
3.2.1 Pesquisa Documental	27
3.2.2 Pesquisa Qualitativa	28
3.3 População e Amostra	28
3.3.1 População	28
3.3.2 Amostra	28

3.4 Instrumento de Coleta de Dados	28
3.5 Tratamento dos Dados	29
4 Apresentação dos Dados e Resultados	30
4.1 Caracterização das organizações em estudo	30
4.1.1 Empresa Alfa	31
4.1.2 Empresa Beta	31
4.1.3 Empresa Gama	32
4.1.4 Empresa Ômega	32
4.2 Caracterização do consultor em estudo	32
4.3 Coleta de Dados	33
4.4 Restrições na Coleta de Dados	33
4.5 Apresentação dos Resultados	33
4.5.1 Conhecimento da ISO	34
4.5.2 Implantação da norma na empresa	34
4.5.3 Comunicação Antes e Durante/Depois da Implantação	35
4.5.4 Benefícios da ISO para Comunicação	36
4.5.5 Problema da Comunicação	37
4.5.6 Benefícios	37
4.5.6.1 Prós	37
4.5.6.2 Contras	38
4.5.7 Definições sobre ISO	38
4.6 Apresentação dos resultados do Consultor	39
4.6.1 Trabalha com a ISO	39
4.6.2 Tempo de Implantação	39
4.6.3 Principais Dificuldades	40
4.6.4 Problemas de Comunicação Detectados	40
4.6.5 Abordagem do problema de Comunicação com Diretor	40
4.6.6 Processo de Motivação	41
4.6.7 Visão dos Funcionários	41
4.6.8 Definição sobre a ISO	41
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5.1 Análise das Empresas Certificadas	42
5.2 Análise das Empresas Não Certificadas	43
5.3 Comparativo entre as Empresas	43
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
APÊNDICES	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Ciclo da Frustração	08
FIGURA 2 – Ciclo Completo	08
FIGURA 3 – Pirâmide de Maslow	09
FIGURA 4 – Processo de Comunicação	13
FIGURA 5 – Escopo da Família ISO 9000	19
FIGURA 6 – Processo de Melhorias	22

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Eficiência e eficácia na Comunicação	16
QUADRO 2 – Principais Normas da ISO	18

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS 1 - Roteiro de Pesquisa Diretor da Empresa Certificada	51
ANEXOS 2 - Roteiro de Pesquisa Diretor da Empresa Não Certificada	52
ANEXOS 3 - Roteiro de Pesquisa do Consultor	53
ANEXOS 4 – Resposta do Diretor da Empresa Alfa	54
ANEXOS 5 - Resposta do Diretor da Empresa Beta	57
ANEXOS 6 - Resposta do Diretor da Empresa Gama	61
ANEXOS 7 - Resposta do Diretor da Empresa Ômega	63
ANEXOS 8 - Resposta do Consultor	65

1. INTRODUÇÃO

“No momento de crise, só a inspiração é mais importante que o conhecimento”.

(Einstein)

Com este trabalho pretende-se mostrar o envolvimento de toda organização num processo de mudança, com seus conflitos, resistências, dificuldades e principalmente os aspectos positivos na participação da organização na implantação da ISO9001.

A norma destaca a importância para a empresa de identificar, implementar, gerenciar e melhorar continuamente a eficácia dos processos internos e externos da organização e assim atingir seus objetivos.

Pretende-se mostrar que o comportamento da organização pode influenciar no andamento do processo da implantação.

Além disso, há um Sistema de Gestão da Qualidade e uma tentativa de evidenciar que a qualidade, a melhoria contínua e a satisfação dos clientes alavancam a essência do segredo do sucesso do negócio da empresa que se transforma num marketing eficiente e eficaz.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Norma ISO 9000 deve ser uma ferramenta para ajudar na gestão do negócio, na busca dos resultados empresariais necessários para tornar a empresa mais competitiva.

Atender com sucesso problemas complexos, como a comunicação, exige a compreensão do ser humano na empresa, pois para que a eficiência e a eficácia da comunicação existam, é fundamental, que os funcionários sejam participativos, motivados e comprometidos com a gestão e o negócio da organização.

Um dos pontos fundamentais da norma utilizada na certificação é dar confiança ao cliente, demonstrando que a organização tem condições de satisfazer suas necessidades especificadas.

Daí a verificação da influência da comunicação frente à implantação de um Sistema de Qualidade (Norma NBR ISO 9001:2000).

1.2 OBJETIVO GERAL

Verificar o comportamento organizacional das empresas Alfa, Beta, Gama e Ômega frente à implantação de um sistema de gestão da qualidade (norma NBR ISO 9000).

1.2.1 Objetivos específicos

- a) Identificar a comunicação da empresa Alfa e Beta, já certificadas.
- b) Analisar a comunicação da empresas Gama e Ômega, em processo de certificação.
- c) Desenvolver um estudo comparativo das empresas Alfa, Beta, Gama e Ômega.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo vale para despertar o interesse pela comunicação interna de uma organização. Pretende-se saber se o trabalho realizado pela ISO gera resultado para a comunicação interna, pois percebe-se que a maioria das empresas hoje, são empresas de pequeno porte, e essas demonstram flexibilidade para adaptarem-se a mudanças de mercado de forma ágil e eficiente, sendo bastante inovadoras e investindo milhões de reais em normas e projetos para ampliar seu mercado.

Muitas empresas desenvolvem-se melhor no mercado; outras, porém, enfrentam uma série de dificuldades em relação ao mercado competitivo, uma vez que as grandes empresas possuem maiores recursos para o desempenho de funções organizacionais específicas, o que geralmente não ocorre com empresas menores.

A ISO 9000 é um sistema reconhecido internacionalmente como um sistema que está dando certo pela evidência das empresas já certificadas em todo mundo. Toda empresa que quiser ser bem-sucedida deve ter um sistema de garantia da Qualidade como referência prática de toda a sua dinamização.

A certificação da ISO 9000 agrega valor à organização, traz um benefício imediato que é o melhor conhecimento e a sistematização do processo produtivo certificado, juntamente com o desenvolvimento das pessoas envolvidas.

1.4 ESTRUTURA

Para atender estes propósitos, o presente trabalho está estruturado em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta o assunto de um modo geral, explicando o comportamento organizacional as mudanças que o mundo exige para atender os requisitos de clientes. Aborda o marketing, a ISO 9000 e a comunicação como vantagens para as organizações. Apresentam-se a pergunta de pesquisa, os objetivos e as justificativas teóricas e práticas que nortearam o estudo.

O capítulo dois aborda, mediante revisão bibliográfica, desde a forma ampla do comportamento organizacional até a comunicação, passando pelo marketing e da Qualidade até a ISO.

O capítulo três aborda o delineamento da pesquisa a partir das informações teóricas levantadas e descreve ainda a metodologia que irá ser usada na pesquisa.

O capítulo quatro apresenta os dados coletados, inclui uma caracterização das empresas pesquisadas e por fim apresenta as restrições desta pesquisa.

O quinto capítulo faz uma avaliação dos dados coletados, verificando se os mesmos confirmam ou não o delineamento da pesquisa.

O sexto capítulo apresenta as principais conclusões obtidas com este estudo, bem como possíveis sugestões de estudos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, e nem tão pequeno que não possa ensinar”.

(Autor desconhecido)

O fenômeno de comportamento organizacional e a implantação da norma NBR ISO 9001 há muito tempo vem demandando estudos e pesquisas de cientistas e estudiosos das organizações. Procura-se aqui apresentar um panorama das diversas visões sobre o tema.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento Organizacional é um estudo que obteve suas origens a partir da revolução industrial do século XVIII e XIX. É um campo de estudo muito valorizado, pois se volta a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto de uma organização. (Robbins, 2004 p.03)

Segundo Robbins (2006, p. 06), o comportamento organizacional estuda três determinantes: o indivíduo, o grupo e as estrutura para ajudar a empresa a trabalhar mais eficazmente.

O comportamento organizacional possui três segmentações: comportamento microorganizacional que se ocupa do indivíduo trabalhar sozinho; o comportamento mesoorganizacional que se concentra na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes; e o comportamento macroorganizacional que diz respeito aos comportamentos de toda a organização. (Chiavenato, 1999 p. 20).

Com a evolução do comportamento organizacional esse estudo passou de estruturas e processos de pequenos grupos para uma perspectiva de grandes subsistemas e seus ambientes, contribuindo para a compreensão e solução de problemas de trabalho por meio de diferentes possibilidades de intervenção. Essas

teorias desenvolvidas ao longo do tempo constituem em recursos para assegurar uma vantagem competitiva. (Robbins, 2006 p. 10).

2.1.1 O ser humano e a organização

A pessoa Humana é um mistério, expondo as suas partes mais sensíveis na biologia, psicologia, sociologia e filosofia.

O ser humano tem prerrogativas que o distingue dos outros seres como: a inteligência, à vontade, os sentimentos, a liberdade, a limitação, a comunicação, a racionalidade, a consciência, transmitem e fazem cultura, a religiosidade, a curiosidade, a educabilidade, a sociabilidade, a politização, a experiência, a adaptabilidade, e a transitividade. (Chauí, 1999 p. 35).

Todas essas prerrogativas, inatas na pessoa humana, aguçadas fazem com que ela busque, incessantemente, a perfeição em tudo.

É fundamental que sejam respeitadas e desenvolvidas esta tendência porque, somente assim, a pessoa humana fará acontecer qualidade em tudo o que faz, pois a qualidade é um estado de espírito. Toda a estrutura organizacional que respeita a pessoa humana e desenvolve suas tendências inatas terá nas suas pessoas não recursos humanos, mas talentos humanos profundamente motivados e se buscarem concretizar a missão da empresa dentro de uma estrutura em que são respeitadas suas habilidades naturais, sentirão a satisfação do trabalho que o impulsionará a buscar a perfeição. (Chauí, 1999 p. 42).

Segundo Maximiano,

"Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações". (1997 p. 50).

2.1.2 O indivíduo e o Grupo

Segundo o Dicionário Aurélio (1999, p. 760 e 704), indivíduo é o exemplar de uma espécie qualquer que constitui uma unidade distinta e grupo é a reunião de pessoas ou objetos para um fim comum.

2.1.3 Fundamentos do Comportamento individual

Cada pessoa que entra numa organização possui uma característica biográfica e uma habilidade diferente que podem vir a afetar o desempenho e a satisfação da organização.

As características biográficas seriam: sexo, que às vezes geram alguns conflitos e preconceitos na questão profissionalismo e desempenho de uma mulher ou homem numa organização; idade, que é um aspecto crescente nas organizações que tendem a pessoas mais novas; e estabilidade no emprego, que o tempo de casa de um funcionário seja uma influência numa contratação até uma promoção. (Robbins, 2006 p. 31).

Já as habilidades de um indivíduo refere-se a capacidade de desempenhar as diversas tarefas numa função, sendo elas: habilidades intelectuais, que abrem espaço para as aptidões para números, rapidez de compreensão, memória, raciocínio indutivo e dedutivo; e as habilidades físicas que ganham importância na realização de serviços padronizados e que requerem maior resistência. (Robbins, 2006 p. 35).

2.1.4 Fundamentos do Comportamento em Grupo

Segundo o Dicionário Aurélio, grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes ou interativos, que se reúnem para um determinado objetivo.

Dentro de uma organização podemos classificar grupo em dois tipos: os grupos formais que são definidos pela estrutura da organização e os grupos informais que são

formações naturais de grupos dentro de um ambiente de trabalho. (Robbins, 2006 p. 185).

O comportamento de um grupo varia de acordo com a maturidade e o poder investido no grupo, pois geram liderança e o poder decorre de acordo com o cargo ocupado.

Hersey e Blanchard dizem que:

"As pessoas são capazes de levar outros a realizar certo trabalho em virtude de sua posição na organização têm poder de posição; os indivíduos que derivam seu poder dos seus subordinados têm poder pessoal. Algumas pessoas têm ambos os poderes". (1986 p. 134).

Já Maximiano (1997, p. 40), diz que o poder varia de acordo com os meios empregados para fazer as pessoas concordarem e que esses meios podem ser físicos, materiais ou simbólicos e determinam o tipo de poder, a saber.

2.2 MOTIVAÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, portanto, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças acabam impactando também na maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Schermerhorn Jr. Hunt e Osborn (1999, p. 86), destacam que "motivação se refere às forças, dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho".

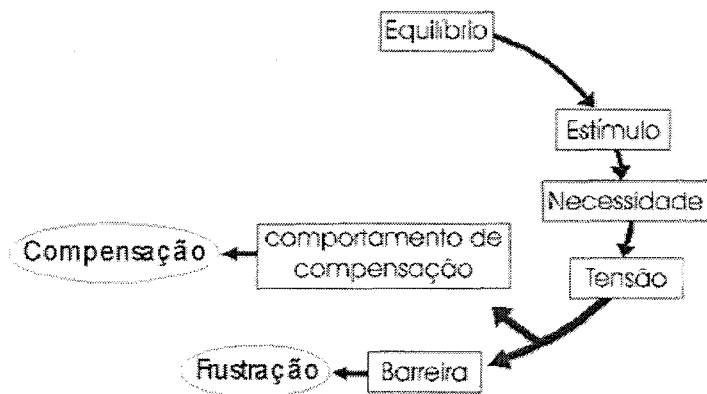
Robbins (2004, p. 151), por sua vez, conceitua a motivação como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

O indivíduo motivado trabalha para atingir metas organizacionais e pessoais, com habilidade e discernimento inerentes ao seu processo produtivo.

Todo comportamento humano obedece a um ciclo motivacional onde a busca do equilíbrio é fundamental, mas nem sempre conseguida. Esse ciclo pode ser

demonstrado em forma de esquema, conforme as figuras abaixo. A figura 1 mostra como se processa um ciclo bloqueado por uma barreira qualquer, gerando ou frustração ou um comportamento de compensação. (Kannane, 1995 p. 60).

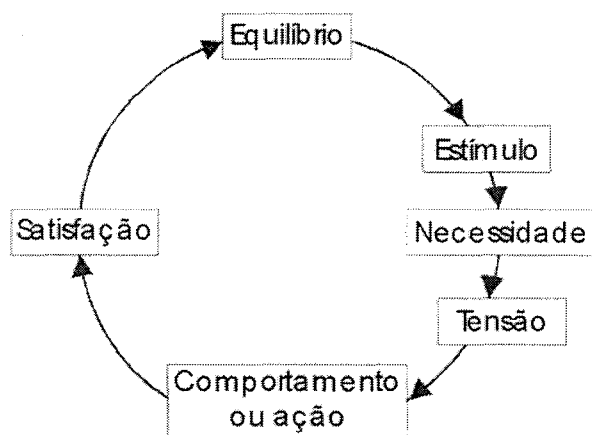
Figura 1 – Ciclo da Frustração



Fonte: KANNANE, Roberto. Ciclos e Comportamentos Humanos nas organizações, 1995.

A figura 2 é o ciclo inteiro, ou seja: equilíbrio, estímulo, necessidade, tensão, comportamento e satisfação. À medida que o ciclo se repete, o comportamento fica mais eficaz na satisfação de certas necessidades. (Kannane, 1995 p. 62).

Figura 2 – Ciclo Completo.



Fonte: KANNANE, Roberto. Ciclos e Comportamentos Humanos nas organizações, 1995.

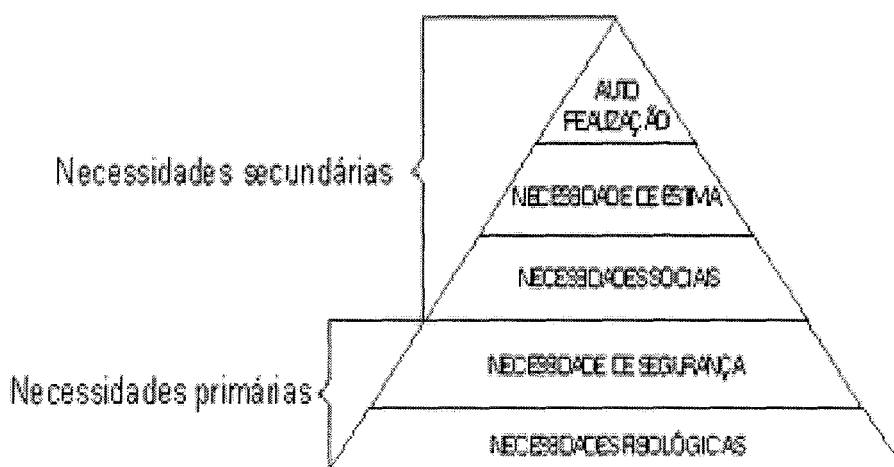
2.2.1 Teoria Motivacionais

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes. Com isso mostraremos as teorias mais usadas pelos teóricos da Administração.

a. Teoria de Maslow

Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas. A figura dá uma idéia desse arranjo hierárquico:

Figura 3 – Pirâmide de Maslow



Fonte: MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. New York. Harper & Row. 1954.

b. Teoria X e Teoria Y de McGregor

Douglas McGregor (apud Robbins, 2004, p. 153) propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos; Teoria X que considera os empregados sob a óptica negativa e a Teoria Y que considera os empregados sob a óptica positiva. Na realidade, o tratamento que os gerentes destinam a seus empregados dependem da forma como os superiores rotulam seus subordinados.

McGregor (op. cit., p. 153) lista as quatro premissas negativas da teoria X:

- Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
- Como eles não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, sob a teoria Y:

- Os funcionários podem ver o trabalho como descanso e lazer.
- Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar responsabilidades.
- A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

c. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos Dois Fatores, denominada também de teoria da motivação higiene, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Segundo a teoria, a atitude de um

indivíduo em relação ao seu trabalho é determinante para o sucesso ou o fracasso do mesmo e da empresa na qual trabalha.

Segundo Herzberg (apud Robbins, 2004, p. 155) os dados sugerem que:

"Os fatores que levam a satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação, podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários".

d. Teoria das Necessidades, de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe e enfatiza três necessidades: realização, poder e associação. Para McClelland (apud Chiavenato, 2004, p. 241) a necessidade de realização "é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de realização em relação a determinados padrões e de luta pelo sucesso".

McClelland, a partir de pesquisas, descobre que as pessoas altamente realizadoras se destacam em relação às demais por seu objetivo de fazer tudo da melhor forma possível. São pessoas que estão sempre à procura de novos desafios e enxergam problemas como grande oportunidade de crescimento. Procuram *feedback* rápido sobre seu desempenho, estabelecendo sempre objetivos ousados, porém atingíveis. Procuram sempre a superação dos obstáculos. Elas não gostam de situações fora de sua seara de controle, nem situações cuja probabilidade do sucesso é facilmente perceptível, pois estas não são consideradas desafiadoras. O objetivo é a conquista da satisfação e realização por seus esforços.

e. Teoria da Equidade

Esta teoria foi desenvolvida por J. Stacy Adams "se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas

em relação às contribuições e recompensas dos outros" ADAMS (apud Chiavenato, 2004, p. 243).

A teoria contempla que os indivíduos estão preocupados não apenas com os valores absolutos das recompensas que recebem por seus esforços, mas também com a relação destas recompensas com as que outros recebem.

f. Teoria da Expectância

Esta teoria sustenta que a força da motivação de uma pessoa em desempenhar depende de quanto ela acredita que possa alcançar o que está buscando.

Conforme Victor Vroom (apud Chiavenato, 2004, p. 247) "a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito".

2.3 COMUNICAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004, p. 519), comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento.

A linguagem verbal é apenas um dos códigos que usamos para exprimir as idéias. (Berlo, 1999. p. 01). Temos a comunicação como tudo o que se pode atribuir significado.

A comunicação pode ser interpessoal, entre duas ou mais pessoas; grupal, maior número de pessoas e de massa, através dos meios massivos de comunicação. Ela tem o objetivo de persuadir as pessoas.

Os elementos da comunicação são classificados em emissor, receptor, código, mensagem e meio.

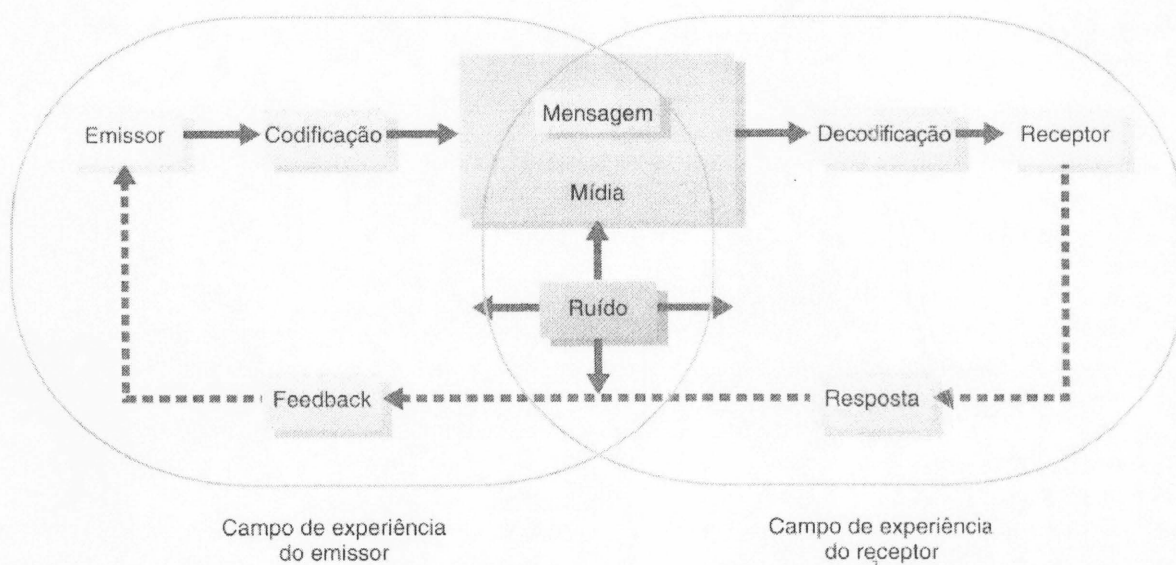
"A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal,

mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo". (Rego, 1986. p. 15).

Através da teoria da comunicação é possível entender os estágios que a comunicação pode atingir. O emissor e o receptor representam quem se envolve na comunicação, quem emite e quem recebe a mesma. A mensagem e o meio representam as principais ferramentas, o que é dito e como é transmitido. (Kotler & Armstrong, 2003).

Codificação, decodificação, resposta e feedback são os elementos do processo da comunicação, e o ruído representa como a mensagem pode ser interferida. (ver figura 4)

Figura 4 – Processo de Comunicação



Fonte: Estágios do processo de comunicação. Princípios de Marketing, segundo Kotler, 2003. p. 368.

A comunicação pode exercer a função instrumental, explicativa, regulatória, informativa, intencional, expressão pessoal e imaginativa. (Bordenave, 2003 p. 47). Na informação podemos contar com áreas específicas da comunicação, que trabalham para levar ao cliente a mensagem a ser transmitida.

2.3.1. Comunicação Organizacional

Uma empresa precisa transmitir para seu público interno e externo todas as decisões tomadas, mesmo que o que seja veiculado não seja aceito.

Cahen afirma que:

“Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligado aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivo: criar – onde ainda não existir ou for neutra-, manter – onde já existir -, ou, ainda mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”. (2000 p. 23).

A comunicação empresarial é a soma de toda atividade na área de comunicação da empresa. Ela exige métodos e técnicas de relações públicas, publicidade e propaganda e marketing. Podendo trabalhar o público interno formado por funcionários, fornecedores e parceiros e o público externo, formado pela sociedade. (Pimenta, 2002 p. 02)

Os objetivos do CEMP (Comunicação Empresarial) para Pimenta (2002), devem ser articuladas com o planejamento estratégico de marketing da empresa, criando assim a construção da imagem, atendendo as exigências dos consumidores, defendendo intenções junto ao governo, encaminhando questões que indicam e relacionam a preservação do meio ambiente.

Comunicação empresarial constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização.

Pimenta (2002), afirma que se esses objetivos forem alcançados as conseqüências serão a melhoria dos serviços e aumento da produtividade e do lucro.

A comunicação empresarial possui três canais de comunicação podendo ser formal, informal, em equipes e reuniões. A comunicação formal possui três tipos: descendentes, ascendentes e horizontais.

- Comunicação Descendente referem-se às mensagens e informações enviadas da direção para os subordinados. Elas geralmente englobam: implementação de objetos, estratégias e metas; instruções no trabalho e racionalidade; prática e procedimentos; retroação de desempenho; e doutrinação.
- Comunicação Ascendente referem-se às mensagens que fluem dos níveis mais baixos para os mais altos. Elas podem ser: problemas e exceção; sugestões para melhoria; relatórios de desempenho; greves e reclamações; e informação contábil e financeira.
- Comunicação Horizontal é o cruzamento de mensagens entre pares e colegas. Não apenas informa como solicita atividades de suporte e de coordenação com: solução de problemas intradepartamentais; coordenação intradepartamental; e assessoria de staff para os departamentos de linha.

Os canais informais de comunicação funcionam fora dos canais formalmente autorizados e nem sempre seguem a hierarquia de autoridade.

Comunicação em equipe envolve intensa comunicação, os membros trabalham juntos pra cumprir tarefas, melhorar o desempenho e satisfazer as pessoas envolvidas.

Já as reuniões são um importante meio organizacional, já que elas se referem a um encontro de pessoas para solucionar problemas ou discutir assuntos. Elas fazem parte do dia-a-dia. (Chiavinato, 2004 p. 517).

2.3.2 Comunicação e Qualidade

A norma da ISO 9000 pede a comunicação com o cliente independentemente da forma. A organização que não se comunica jamais conseguirá atingir seus objetivos de venda. Tanto a comunicação interna na empresa quanto à externa, permitem que os colaboradores e os consumidores saibam o que está acontecendo com a organização.

Para Chiavinato, (2004, p. 523) a comunicação com qualidade ocorre quando existe eficiência e eficácia na comunicação. A eficiência está ligada com os meios utilizados e a eficácia com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Eficiência e eficácia na comunicação

Comunicação Eficiente	Comunicação Eficaz
O emissor fala bem	A mensagem é clara e objetiva.
O transmissor funciona bem.	O significado é consonante.
O canal tem pouco ruído.	O destinatário compreende a mensagem.
O receptor funciona bem.	A comunicação é completa.
O destinatário ouve bem.	A mensagem torna-se comum.
Não há ruídos ou interferências internas ou externas.	O destinatário fornece retroação ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada.

2.4 QUALIDADE

A história da qualidade vem desde os chefes tribais, reis e faraós. Começaram com o código de Hammurabi, passam pelo século XIII com os artesões, passa pela revolução industrial, a Segunda Guerra até os dias de hoje sempre melhorando o grau de avaliação do produto, cliente ou serviço.

Para Kalkmann (2002, p. 17), qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja em termos de características, custos, atendimento e prazo de entrega.

La Casas (1997 p. 16), cita Karl Albercht que diz que a qualidade é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Com o aumento do comércio em nível internacional, surgiu a necessidade do desenvolvimento de normas de consenso internacional que facilitem as transações comerciais, eliminando as barreiras técnicas identificadas nas diferenças entre os requisitos deferentes dos diversos países (Dornelles, 1997, p. 13).

A ISO (International Organization for Standardization) e a IEC (International Electrotechnical Commission) respondem a esta necessidade através de diferentes

grupos de trabalho e de seus diversos comitês técnicos. Destaca-se o Comitê Técnico 176, pertencente ao subcomitê da Qualidade, que trata da normalização da Gestão e Garantia da Qualidade. Deste trabalho resultou a publicação da ISO Série 9000, fruto do consenso de oitenta países, representados pelos órgãos nacionais de normalização técnica (Dornelles, 1997, p. 13).

Dornelles assim sintetiza quando fala da publicação da ISO Série 9000:

"O Brasil, através da ABNT, participou tanto desse evento como da primeira revisão dessa série de normas, publicada pela ISO, em julho de 1994, e recentemente traduzida para a língua portuguesa pela própria ABNT. Com a implementação e a avaliação de Sistemas da Qualidade, prevista na ISO SÉRIE 9000, resultaram no estabelecimento e desenvolvimento de Sistemas de Certificação em vários países. No Brasil coube ao INMETRO o estabelecimento do Sistema Brasileiro de Certificação – CBC, definiu os procedimentos legais para a avaliação e a certificação de Sistemas da Qualidade por Organismos de Certificação Credenciados – OCC, através do Novo Modelo par o Sistema Brasileiro de Certificação, estabelecido em julho de 1994 (1997, p.13).

A versão 1994 da família da Norma ISO 90000 foi revisada pelo Comitê Técnico TC 176 da ISO (International Organization for Standardization) que segundo o protocolo da ISO requer que todas as normas sejam revisadas pelo menos a cada cinco anos para suas confirmações revisadas ou aperfeiçoadas.

2.4.1 Certificação ISO 9000

A versão 1994 da família ISO 9000 era muito complexa pela sua quantidade de documentos, que traziam uma preocupação para os usuários. Como resposta a essa preocupação a família da norma ISO 9000:2000 consiste em quatro normas primárias apoiada por um número reduzido de suporte (normas, diretrizes, cadernos, relatórios técnicos e especificações técnicas).

As quatro normas principais são a ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e a ISO 19011:

Quadro 2 - principais normas da ISO.

Principais normas da ISO	Especificações
ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulários
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. As edições de 1994 das normas ISO 9001, 9002, 9003 foram consolidadas em uma única norma, a ISO 9001:2000.
ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de gestão da qualidade – diretrizes para melhoria de desempenho;
ISO 19011	<ul style="list-style-type: none"> Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade de e/ou ambiental.

A norma revisada ISO 9001:2000 estabelece os requisitos do sistema de gestão da qualidade para uma organização demonstrar sua capacidade de atingir e aumentar os requisitos dos clientes.

A ISO 9004:2000 tem a intenção de aumentar a satisfação das partes interessadas. Ambas as normas foram desenvolvidas como um par coerente de normas. A norma 19011 é nova e consiste na revisão das normas ISO 10011, partes 1, 2 e 3 e das normas ISO 14010, 14011 e 14012.

O uso integrado da família inteira de normas obtém-se maior valor.

2.4.2 O Escopo do Sistema Garantido de Qualidade – SGQ

O escopo define a extensão ou o propósito principal e vem bem definido no Manual da Qualidade.

Figura 5 – Escopo do SGQ

NORMAS E DIRETRIZES	PROPÓSITO
ISO 9000:2000, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.	Estabelece o ponto de partida para o entendimento das normas e define termos e definições fundamentais usados na família ISO 9000, necessários para evitar interpretações erradas durante seu uso.
ISO 9001:2000, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos	Essa é a norma de requisitos usada para avaliar a capacidade de uma organização em atingir os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis e, assim, satisfazer a seus clientes. Agora, esta é a única norma da família da norma ISO 9000 contra a qual uma certificação de terceira parte pode ser obtida.
ISO 9004:2000, Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para melhoria de desempenho. ISO 19011, Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental.	Essa norma fornece um guia para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade de uma organização para beneficiar todas as partes por meio da contínua satisfação dos clientes. Diretrizes para a verificação da capacidade do sistema em atingir os objetivos da qualidade definidos. Essa norma pode ser usada internamente ou na auditoria de fornecedores.
ISO 10005:1995, Gestão da qualidade – Diretrizes para planos da qualidade. ISO 10006:1997, Gestão da qualidade – Diretrizes para qualidade na gestão de projeto.	Diretrizes para auxiliar na preparação, análise crítica, aceitação e revisão de planos da qualidade. Diretrizes para auxiliar a organização a assegurar a qualidade dos processos e produtos do projeto.
ISO 10007:1995, Gestão da qualidade – Diretrizes para gestão da configuração.	Diretrizes para assegurar que um produto complexo continue a funcionar quando componentes são alterados individualmente.
ISO/DIS 10012-1:1997, Requisitos de garantia da qualidade para equipamentos de medição – Parte 1: Sistema de confirmação metrológica para equipamento de medição.	Diretrizes das características principais de um sistema de calibração para assegurar que as medições sejam feitas com a precisão necessária.
ISO 10012-2:1997, Requisitos de garantia da qualidade para equipamentos de medição – Parte 2: Diretrizes para controle de medição de processo.	Diretrizes suplementares na aplicação de controle estatístico de processo quando é apropriado para atingir os objetivos da Parte 1.
ISO 10013:1995, Diretrizes para desenvolvimento de manuais da qualidade.	Diretrizes para o desenvolvimento e manutenção de manuais da qualidade, feitos para necessidades específicas.
ISO/TR 10014:1998, Diretrizes para gestão econômica da qualidade.	Diretrizes sobre como atingir benefícios econômicos da aplicação do sistema de gestão.
ISO 10015:1999, Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento.	Diretrizes no desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria das estratégias e sistemas para treinamento que afetam a qualidade dos produtos.
ISO/TS 16949:1999, Sistemas da qualidade – Fornecedores automotivos – Requisitos particulares para aplicação da ISO 9001:1994.	Diretriz específica de setor para aplicação da ISO 9001 na indústria automotiva.

Fonte: Escopo da família da ISO 9000, da Norma ISO 9001:2000, p. 19.

2.4.3 Aplicação da Norma ISO 9001:2000

A norma diz o que deve fazer, mas não explica como fazer. Todos os requisitos da Norma são genéricos, aplicáveis a todas as organizações sem se preocupar com o tipo o tamanho e o produto que fornece. Quando algum requisito não é aplicável pode ser considerada uma exclusão. As exclusões não devem afetar a capacidade ou responsabilidade da organização de fornecer produtos que atendam aos requisitos dos clientes e requisitos regulamentares aplicáveis (Norma ISO 9001: 2000 p. 30).

2.4.4 Princípios do SGQ

As normas ISO 9000:2000 e ISO 9004:2000 apresentam oito princípios de SGQ que de acordo com a ABNT/CB-25 são:

- Organização com foco no cliente

As empresas dependem de seus clientes e, portanto, deve entender suas necessidades atuais e futuras, cumprir suas exigências e empenhar-se em exceder as expectativas do cliente.

- Liderança

Os líderes estabelecem unidade de objetivos e direção da empresa. Devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam se tornar completamente envolvidas em alcançar os objetivos da empresa.

- Envolvimento das pessoas

Pessoas em todos os níveis é a essência de uma empresa, e seu envolvimento completo faz com que suas habilidades sejam usadas em benefício da empresa.

- Abordagem de processo

Um resultado desejado é alcançado com mais eficiência quando as atividades e recursos relacionados são gerenciados como um processo.

- Abordagem sistêmica da gestão

A identificação, o entendimento e a gestão de processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência das empresas em atingirem seus objetivos.

- Melhoria contínua

A melhoria contínua do desempenho geral da empresa deve ser um objetivo permanente.

- Abordagem com base em fatos para tomada de decisão

Decisões efetivas são baseadas na análise dos dados e das informações.

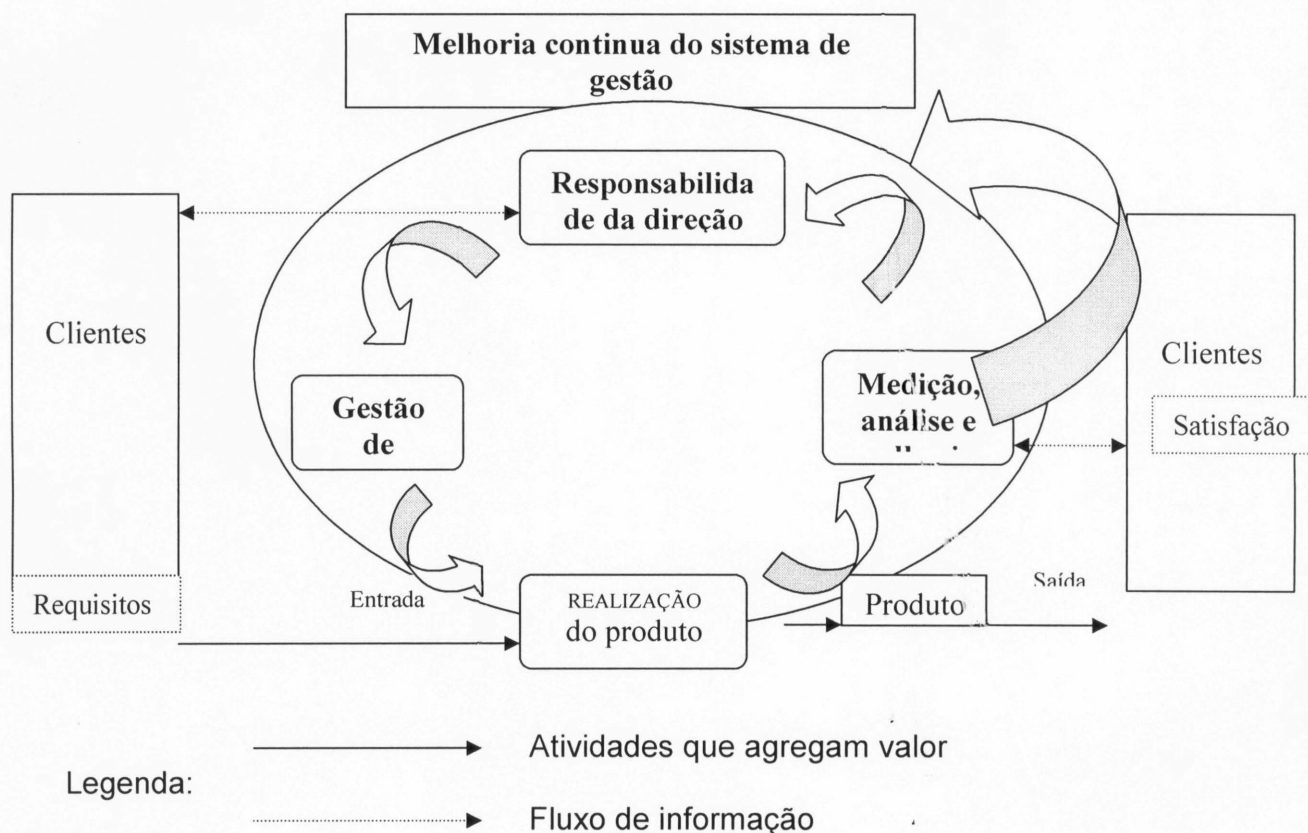
- Relacionamentos mutuamente benéficos de fornecedores

Uma empresa e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação mutuamente benéfica, que intensifica a habilidade de ambos em agregar valor.

2.4.5 A Implementação do SGQ

É fundamental a determinação do macrofluxo da empresa, conforme demonstrado na figura 6 que mostra as ligações dos processos de uma empresa apresentados na norma da seção 4 a 8 ilustra também o papel dos clientes que definem os requisitos como entrada. A monitorização da satisfação dos clientes que requer a avaliação de informações relativas à percepção pelos clientes de como a empresa tem atendido os requisitos do cliente. Este modelo abrange todos os requisitos da Norma, porém não detalhadamente (Norma ISO 9001:2000, p.2).

Figura 6 – Processo de Melhorias



Fonte: modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo da Norma ISO 9001:2000, p.2.

2.4.6 Definições da Unidade de Negócio

Mello (2000, p. 35) referindo-se a unidade de negócios diz que:

“... unidade organizacional com definição de autoridade sobre processos afins e responsabilidade sobre resultados operacionais, que contribui para a realização da missão e política da empresa”.

Os objetivos da qualidade devem ser assegurados pela Direção, incluindo os objetivos para atender os requisitos do produto que devem ser mensurados e coerentes com a política da qualidade, buscando a satisfação do cliente que depende do que ele

vê sobre o desempenho do produto em relação as suas necessidades. (Kotler, 2003. p. 6).

O SGQ deve ter as declarações documentadas da política da qualidade e dos objetivos da qualidade, o manual da qualidade; Procedimentos documentados requeridos por esta Norma e os documentos necessários à organização para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficaz de seus processos e registros requeridos por esta Norma.

2.4.7 Gestão de Recursos

A organização deve determinar e prover recursos necessários para implementar e manter o sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente sua eficácia, e aumentar a satisfação de clientes mediante o atendimento aos seus requisitos. Deve prover os recursos humanos, competentes, conscientizados e treinados e uma infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. Ter condições de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.

2.4.8 Realização do Produto

A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto. A saída deste planejamento deve ser de forma adequada ao método de operação da organização.

“Um documento que especifica os processos do sistema de gestão da qualidade (incluindo os processos de realização do produto) e os recursos a serem aplicados a um produto, empreendimento ou contrato específico, pode ser referenciado como um plano da qualidade (Norma ISO 9001:2000, p. 7).

Deve ter bem claros os requisitos especificados pelo cliente entrega e para atividades pós entrega, os requisitos estatutários e regulamentares relacionados ao

produto, e qualquer requisito adicional determinado pela organização. Também deve analisar criticamente os requisitos relacionados ao produto e manter os registros dos resultados da análise crítica e das ações resultantes dessa análise e confirmar os requisitos do cliente antes da aceitação. A Norma ISO 9001:2000 deixa bem claro que deve determinar providências eficazes para se comunicar com os clientes sobre as informações do produto, tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas e realimentação do cliente, incluindo suas reclamações (Norma ISO 9001:2000, p. 7).

A empresa deve planejar e controlar o projeto e desenvolvimento de produto, assegurar que o produto adquirido esteja de acordo com as especificações da aquisição. Por isso a empresa deve planejar e realizar a produção e o fornecimento de serviço sob condições controladas bem como identificar a situação do produto no que se refere aos requisitos de monitoramento e de medição (Norma ISO 9001:2000, p. 8).

Quando a rastreabilidade é um requisito, deve-se controlar e registrar a identificação única do produto. Tudo o que é propriedade do cliente, deve-se identificar, verificar, proteger e salvar e guardar (Norma ISO 9001:2000, p. 10).

“A organização deve preservar a conformidade do produto durante o processo interno e a entrega no destino pretendido. Esta preservação deve incluir identificação, manuseio, embalagem, armazenamento e proteção e ela deve também determinar as medições e monitoramento a serem realizadas e os dispositivos de medição e monitoramento necessários para evidenciar a conformidade do produto com os requisitos determinados. A organização deve estabelecer processos para assegurar que medição e monitoramento podem ser realizados e são executados de uma maneira coerente com os requisitos de medição e monitoramento”. (Norma ISO 9001:2000, p. 10).

Por isso a comunicação empresa-cliente deve ser minuciosamente cuidada, para não haver falhas, podendo assim danificar algum produto. É um trabalho que requer alguns cuidados, mas que bem executados trarão muitos benefícios.

2.4.9 Medição Análise e Melhorias

A empresa que implanta a ISO deve planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria. Medições e monitoramento (Norma ISO 9001:2000, p. 10).

As auditorias internas a intervalos planejados, servem para determinar se o sistema de gestão da qualidade está conforme com as disposições planejadas com os requisitos da Norma. Um programa de auditoria deve ser planejado. Os auditores devem ser qualificados e os critérios de auditoria e escopo devem ser definidos. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho.

"As responsabilidades e os requisitos para planejamento e para execução de auditorias e para relatar os resultados e manutenção dos registros devem ser definidos em um procedimento documentado" (Norma ISO 9001:2000, p. 11).

O responsável pela área a ser auditada deve assegurar que as ações sejam executadas, sem demora indevida, para eliminar não-conformidades detectadas e suas causas. As atividades de acompanhamento devem incluir a verificação das ações executadas e o relato dos resultados de verificação.

A empresa deve medir e monitorar as características do produto e assegurar que os mesmos que não estejam conformes com os requisitos do produto sejam identificados e controlados para evitar seu uso ou entrega não intencional. (Norma ISO 9001:2000, p.11).

"A organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio do uso da política da qualidade, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção" (Norma ISO 9001:2000, p.12)

Faz parte do sistema de gestão da qualidade a execução das ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades, de forma a evitar sua repetição e a

definição das ações para eliminar as causas de não-conformidades potenciais, de forma a evitar sua ocorrência.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

“Mesmo as noites totalmente sem estrelas podem anunciar a aurora de uma grande realização”.

(Martin Luther King)

3.1 SUJEITO DA PESQUISA

A pesquisa possui como sujeitos: os diretores e o consultor de ISO 9000 das empresas Alfa, Beta, Gama e Ômega.

3.2 TIPO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado neste trabalho coaduna com a postura de GIL (1999) em considerá-lo como um “conjunto de procedimentos suficientemente gerais, para possibilitar o desenvolvimento de uma investigação científica ou de significativa parte dela” (p. 33).

Com isso, o tipo de pesquisa adotado foi à pesquisa documental e a pesquisa qualitativa, conforme explica-se abaixo.

3.2.1 Pesquisa Documental

Levantamento de dados secundários das empresas Alfa e Beta desde o início da implantação da ISO e para obter informações do processo de comunicação interna da empresa e das empresas Gama e Ômega sobre a comunicação após a certificação. Segundo GODOY (1995b, p. 21), a pesquisa documental é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação com enfoques diferenciados.

3.2.2 Pesquisa Qualitativa

Entrevista pessoal, com roteiro semi-estruturado. O método propõe entrevistas com os diretores das duas empresas e o consultor de implantação/manutenção da ISO das empresas Alfa, Beta, Gama e Ômega. Com auxílio de gravadores para melhor obtenção das respostas e tendo um tempo máximo, preferencialmente, de uma hora. Esta pesquisa realizou-se nas próprias empresas. Segundo TRUJILLO (2001) a seleção do tipo de pesquisa qualitativa é determinada pelos objetivos, pela natureza das informações e pelo perfil do respondente. Esta pesquisa foi transcrita procurando transmitir os conceitos, onde foram analisadas a reação e percepção de cada grupo selecionado.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

3.3.1 População

A pesquisa possui como público, o consultor e o diretor de cada uma das quatro empresas.

3.3.2 Amostra

Amostra será não-aleatória, pois a pesquisa será realizada apenas um consultor e quatro diretores. Para MELLO (1993), a amostragem não aleatória “resulta em elementos selecionados pelo investigador, geralmente por este considerar que possuem características que são típicas ou representativas da população”. (p. 33).

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa realizou-se através de três questionários (ver Apêndices 1, 2 e 3), sendo um questionário para as empresas já certificadas com oito perguntas, outro para

as empresas não certificadas, com sete perguntas e outro para o consultor, com oito perguntas.

Pesquisa do tipo qualitativo, as perguntas foram direcionadas diretamente aos pesquisados, através de perguntas abertas. Estas pesquisas foram gravadas e transcritas (ver Apêndices 4, 5, 6 7 e 8).

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados foram através de pesquisa qualitativa e análise do conteúdo documental e bibliográfico, por meio da análise do discurso no caso das entrevistas e observação pessoal para os demais.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

*“Aquilo que se faz por amor, parece ir sempre
além dos limites do bem e do mal”.
(Nietzsche)*

Este capítulo trata da descrição do perfil e da visão das quatro empresas entrevistadas e do consultor sobre a ISO 9000 e a comunicação. Descreve-se onde foram aplicadas as pesquisas e que através de questionários distintos para cada público, avaliaram o grau de satisfação, a comunicação e a ISO dentro de cada uma das quatro empresas.

Mostra como os dados foram coletados, bem como as facilidades e dificuldades encontradas. Apresenta-se, por fim, os resultados encontrados com os questionários aplicados e entrevistas realizadas.

Através dos apêndices 4, 5, 6, 7 e 8 o leitor poderá ter acesso as pesquisas transcritas na íntegra e assim, ter uma maior visibilidade das respostas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

O presente estudo foi desenvolvido em quatro empresas de diferentes segmentos, que serão identificadas por empresa Alfa e empresa Beta, já certificadas, e empresa Gama e empresa Ômega, ainda iniciando a implantação. Apesar de não ter havido restrições em se divulgar seus nomes reais, optou-se pelo anonimato para resguardar a imagem das organizações e se ter maior liberdade na descrição das percepções da pesquisadora.

4.1.1 Empresa Alfa

A empresa Alfa é uma empresa, com sede em CORUPÁ-SC, fundada há 15 anos, a partir das sólidas experiências do seu diretor em área de manutenção industrial.

Inicialmente a empresa foi instalada em Jaraguá do Sul, mudou-se para Guaramirim e finalmente através de incentivos da prefeitura de Corupá a empresa Alfa transferiu-se para a Rua Progresso, 159 no Condomínio Industrial.

Para fins administrativos e logísticos foram criadas mais duas empresas que têm o mesmo organograma, a missão específica de cada uma numa mesma missão, a mesma visão e a mesma política da qualidade com a abrangência das três empresas e os mesmos valores.

Com o intuito de expandir seu mercado, a sua busca incessante pela Qualidade Total e satisfação de seus clientes, a empresa implantou um Sistema de Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9001: 2000 se equiparando tecnicamente a grandes empresas mundiais, sendo certificada em fevereiro de 2004.

4.1.2 Empresa Beta

A empresa Beta foi fundada em Outubro de 1989 as margens da BR- 280 em CORUPÁ-SC para a fabricação de conectores usados em telecomunicações.

Inicialmente começou a operar com apenas seis pessoas e hoje devido a grande procura e a qualidade de seus produtos foi transferida para o bairro de Ano Bom em novas instalações e com cerca de 40 funcionários.

Os conectores fabricados pela empresa Beta atendem plenamente as diversas normas internacionais tais como, IEC, DIN, etc. tendo condições plenas de atuar no mercado interno/externo.

Com o intuito de expandir seu mercado, a sua busca incessante pela Qualidade Total e satisfação de seus Clientes, a empresa Beta implantou um Sistema de Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9001: 2000 e foi certificada em março de 2004.

4.1.3 Empresa Gama

A empresa Gama foi fundada em outubro de 2000 em Jaraguá do Sul. A empresa aos poucos foi crescendo e se obrigaram há partir para novas tecnologias e um lugar maior. Comprando máquinas computadorizadas, equipamentos digitais, exigindo pessoas aptas para seguintes máquinas: Torno CNC, Torno convencional, Freza.

Com o intuito de expandir seu mercado, a sua busca pela Qualidade e satisfação de seus Clientes, a empresa Gama está implantando um Sistema de Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9001: 2000.

4.1.4 Empresa Ômega

A empresa Ômega foi fundada em novembro de 2003, foi criada para atender as necessidades produtivas de uma outra empresa que atua com as atividades de fundição e usinagem de peças automotivas. Com o intuito de expandir seu mercado, a sua busca incessante pela Qualidade Total e satisfação de seus Clientes, a empresa Ômega está implantando um Sistema de Gestão da Qualidade com base nas normas ISO 9001: 2000.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONSULTOR EM ESTUDO

Consultor e Professor trabalha com ISO há nove anos, possui uma empresa de Consultoria, com oito funcionários auxiliando as quatro empresas em questão na implantação e programa de 5S. Apesar de não ter havido restrição em se divulgar seu nome real, optou-se pelo anonimato para resguardar a imagem do consultor e se ter maior liberdade na descrição das percepções da pesquisadora.

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados nas empresas Alfa, Beta, Gama, Ômega e com o consultor ocorreram no mês de março de 2007. Foi realizada apenas uma visita em cada empresa para aplicação do questionário.

Em todas as empresas o contato e a aplicação do questionário foram feitos diretamente com os diretores das empresas e com o consultor.

A pesquisadora procurou deixar todos à vontade, salientando que as informações que não pudessem ser divulgadas seriam mantidas em sigilo e que nenhum dos entrevistados teria seu nome divulgado. Procurou-se, também, realizar as entrevistas nos locais de trabalho dos entrevistados.

Para a aplicação do questionário a amostragem foi não-aleatória. Os dados obtidos foram tratados e aglutinados, permitindo traçar um perfil do contexto organizacional dos canais de comunicação.

4.4 RESTRIÇÕES NA COLETA DE DADOS

Esta pesquisa teve algumas restrições na coleta de dados que devem ser consideradas.

Um fator limitante é o tempo restrito para elaboração do trabalho num todo e da elaboração da pesquisa, considerando que essa limitação não prejudica a análise dos resultados.

Outro fator diz respeito ao tamanho da amostra. Com a realização da pesquisa em apenas quatro empresas e um consultor não pretende-se efetuar nenhum tipo de generalização.

4.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS EMPRESAS

Os resultados da pesquisa das empresas são apresentados através de aspectos positivos e negativos, presentes nos questionários. Cada item refere-se às perguntas

dos questionários realizados com as empresas certificadas e não-certificadas. Os questionários dividiram-se entre as empresas certificadas com oito perguntas e para as empresas não certificadas com sete perguntas.

4.5.1 Conhecimento da ISO

No primeiro aspecto perguntado sobre com as empresas tiveram conhecimento da ISO, pelas respostas dos Diretores das Empresas entrevistadas é possível concluir que todas foram influenciadas em algum aspecto. As Certificadas disseram que tomaram conhecimento da ISO através de seus concorrentes.

- a) *“Antes de sua visita nós tínhamos um vago conhecimento devido a uma empresa em nossa cidade que tinha a ISO”.*

“Nosso vizinho ao certificar-se fez muita propaganda de que na sua empresa tudo é de qualidade comprovada e que a empresa iria ganhar muito dinheiro”.

As Não-Certificadas foram avaliadas através de um funcionário e através dos seus clientes.

- b) *“Nossos clientes têm ISO 9001:2000 e 14.001, nas negociações de serviços, sempre comentam na necessidade de termos a ISO 9001:2000”.*

“Contratamos um funcionário que veio de uma empresa que tinha ISO 9001:2000 e num dado momento veio conversar comigo e disse-me que uma das maneiras para eu organizar a empresa e sermos procurados por clientes era implantar a ISO 9001:2000”.

4.5.2 Implantar a Norma na Empresa

Sobre as razões que levaram as empresas a implantarem a norma, as empresas Certificadas dividem-se nas respostas entre fatores internos e externos e por causa dos concorrentes e prestígio.

- a) *“Resolvemos implantar a ISO por umas séries de razões internas e externas muito práticas”.*

“Como temos uma empresa concorrente na mesma cidade, que faz os mesmos produtos e nós estávamos perdendo mercado...”.

As empresas Não Certificadas os principais fatores que as levaram implantar a norma foram os clientes.

- b) *“Resolvemos implantar a ISO devido aos nossos clientes que vinham indiretamente nos cobrando à certificação”.*

“Na realidade meus clientes estavam me pressionando para que eu implantasse a Norma ISO”.

Observa-se que a idéia de implantar a norma na empresa dependeu apenas de fatores influenciadores como clientes ou concorrentes.

4.5.3 Comunicação Antes e Durante/Depois da Implantação

No aspecto sobre como era a comunicação antes de começarem a implantar a ISO, das empresas Certificadas disseram que era superficial e muito ruim.

- a) *“Quanto à comunicação interna estava muito superficial”.*

“Nossa comunicação andava mal, e começamos a enxergar o que poderia ser resolvido concretamente se levássemos a sério os itens da Norma que falam da comunicação”.

As empresas Não-Certificadas, todas disseram que praticamente não existia comunicação alguma.

- b) *“A empresa tinha problemas antes do início da implantação da ISO”.*

“Comunicação praticamente não existia...”.

Na mesma forma ao pergunta-se sobre a Comunicação depois da implantação, sendo que apenas as empresas Certificadas tinham no hall para responder, todas foram unânimes ao dizer que tudo tornou-se mais fácil.

- c) *“Hoje, ficou muito mais fácil”.*
“Ficou fácil”.

4.5.4 Benefícios da ISO para Comunicação

Pergunta-se se a ISO está beneficiando a empresa no aspecto da comunicação. Obteve-se todas as respostas dizendo que sim, a ISO está beneficiando e muito.

Pergunta-se então quais os aspectos em que ela beneficiava a comunicação. As empresas Certificadas, disseram que era o acesso à informação e a facilidade em se comunicar.

- a) *“Muito. Todos os setores têm acesso às informações e tudo o que ocorre na empresa”.*
“Sim, muito. Fazemos reuniões constantes; pesquisa de clima organizacional; caixinha de sugestões; Informativos fixos espalhados pela fábrica; etc.”.

As empresas Não-Certificadas comentaram sobre os cronogramas que facilitaram o trabalho de melhorar a comunicação aos poucos e sobre a satisfação dos funcionários e da chefia em que todos levam a sério a ISO.

- b) *“Está sim, logo que começamos a implantar a ISO foi feito um cronograma e estabelecido uma metodologia de trabalho, com isso tudo começou a melhorar”.*
“... e estamos notando que está beneficiando sim, tudo mudou e todos estão levando a sério”.

Observa-se que, apesar da influência de outras pessoas pela ISO, a satisfação continua e as melhorias têm sido constantes.

4.5.5 Problema da Comunicação

Nesse aspecto coincidi-se as respostas de duas empresas uma já Certificada e outra Não-Certificada, onde elas acham que seus problemas com a Comunicação foram minimizados.

a) *“Com a implantação da ISO conseguimos minimizar os problemas de comunicação”.*

“... bons resultados e estamos minimizando todos os problemas aos poucos”.

Já a outra Certificada disse que seus problemas foram superados e a Não-Certificada diz que seus problemas estão melhorando.

b) *“... estamos superados e estamos com o controle de todos os problemas...”.*

“Para nós só está melhorando”.

Contudo, nota-se que a ISO transforma, melhora ou termina com os problemas de comunicação internos. A norma possui itens que trabalha com esses problemas citados no item a cima, proporcionando melhorias contínuas.

4.5.6 Benefícios

Nesse aspecto ocorrem duas perguntas envolvidas, pergunta-se para as empresas quais os benefícios em pró que a ISO teria proporcionado para elas e os contras, todas responderam que sim a ISO só proporcionou benefícios.

4.5.6.1 Prós

Sobre os prós que a ISO trouxe para empresa, as Certificadas afirmam que é a objetividade, transparência, faturamento e eficácia; favorece a imagem, a conscientização dos funcionários e a redução dos custos.

a) *“Nossa empresa é mais transparente, objetiva e profissional. A norma ISO tirou aquela parte pesada do chefe de mandar e fazer cumprir determinações...”*.

“Melhoramos a imagem da empresa, mas conscientização dos funcionários na execução de suas tarefas. Redução de custos internos”.

As empresas Não-Certificadas, afirmam que foram à reestruturação da empresa e redução dos produtos falhos; aumentaram as vendas, funcionários mais seguros e melhora no clima organizacional.

b) *“Foi feita uma reestrutura do organograma da empresa, com isso houve redução do nível de produtos defeituosos”.*

“Temos como Pontos positivos: Aumentamos as vendas, os funcionários estão mais seguros no que fazem e Melhorou o clima organizacional da empresa”.

4.5.6.2 Contrás

Sobre os contras todas as empresas Certificadas e Não-Certificadas todas disseram que os contras são apenas e unicamente a excessiva papelada burocrática.

Isso é uma problemática que todas as empresas com a era digital passam, o acúmulo de papel que a ISO faz, mas são apenas manuais e folhas de controles já existentes na empresa.

a) *“Tenho como contra apenas a parte burocrática”.*

“Como contra tenho o excesso de papel”.

“Contras, temos apenas o acúmulo de papel burocrático”.

“Até agora não sentimos nada de negativo da ISO, temos a burocracia”.

4.5.7 Definição sobre a ISO

Sobre a definição de ISO, as empresas Certificadas definem a ISO como estabilidade, eficiência e Melhorias Contínuas.

a) *“Posso agora definir a ISO, como uma estabilidade e eficiência de seu programa”.*

“É uma estrutura estável”.

Já as empresas Não Certificadas se dividem em comprometimento e inovação.

b) *“Posso dizer que ISO é comprometimento”.*

“... por enquanto posso afirmar que ISO é inovação para a minha empresa”.

A ISO, como um Sistema de Padronização, transforma a organização, demonstra-se a partir das respostas citadas a cima e nas questões anteriores que a ISO, apesar da cultura de cada empresa, da motivação e busca constante da qualidade, ela vale a pena.

4.6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO CONSULTOR

Os resultados da pesquisa com o consultor são apresentados através de aspectos positivos e negativos constantes presentes nos questionários. Cada item refere-se à pergunta do questionário com o consultor que possui oito perguntas.

4.6.1 Trabalha com a ISO

Questiona-se ao consultor quanto tempo ele trabalha com a ISO, sabe-se que o tempo não é a questão, mas no dá uma noção de sua experiência.

“Trabalho com ISO 9000 há 9 anos”.

4.6.2 Tempo de implantação

Pergunta-se ao consultor o tempo de implantação da norma em uma empresa. Esse dado serve para avaliar como a empresa reage com a implantação em pouco ou muito tempo.

“O tempo de implantação da ISO depende muito da cultura da empresa...”.

4.6.3 Principais dificuldades

Nesta pergunta sobre dificuldades o consultor numera as principais dificuldades que ele atravessa para implantar a ISO.

- a) *“A primeira dificuldade que o consultor encontra numa empresa é a resistência da média chefia...”*.

“A segunda dificuldade, que pode ser também uma facilidade, é a cultura da Empresa...”.

“A terceira dificuldade acredita ser, a falta de disciplina dos funcionários da empresa”.

“A Quarta dificuldade da empresa é entender que o cliente é que estabelece as especificações e os requisitos de sua qualidade”.

“A Quinta e última dificuldade é a empresa que não tem um bom produto ou serviço”.

4.6.4 Problemas de comunicação detectados

Para o consultor são poucos os problemas detectados, mas que levam a problemática da empresa.

- a) *“Os principais problemas detectados são: o autoritarismo, pessoas despreparadas para liderar outras pessoas, falta de conhecimento das técnicas de comunicação num grupo de pessoas e a falta de reuniões com os subordinados e até com a chefia”*.

4.6.5 Abordagem do problema de Comunicação com o Diretor

Para o consultor apenas através de diálogos deve-se abordar um problema de tanta importância.

“... estabelecendo diálogos constantes...”.

4.6.6 Processo de Motivação

Questiona-se ao consultor como é o processo de motivação com os funcionários, ele descreve que é preciso calma e tempo e que um bom plano de ação alcança-se a melhoria.

“Primeiramente o dono da empresa deve querer, estar disposta a implantar. Mantemos todos motivados com as mais variadas técnicas. Fazemos um bom plano de treinamento...”

4.6.7 Visão dos Funcionários

Pergunta-se ao consultor se o melhoramento da comunicação interna é bem visto pelos funcionários, segundo ele as pessoas são movidas pelos melhoramentos.

“Sim, tudo o que se fizer para melhorar a comunicação motiva as pessoas”.

4.6.8 Definição sobre ISO.

Questiona-se ao consultor como ele definiria a ISO, além dos termos técnicos que já são conhecidos por muitas pessoas.

“... é inovação, aprendizagem, organização da empresa e melhorias contínuas nos processos”.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

“Nós não podemos ter medo de errar. O que nós temos que ter, isto sim, é uma grande humildade no ato da aceitação e correção de nossos erros”.

(Rolim Adolfo Amaro)

Este capítulo visa a interpretar os resultados obtidos com base no referencial teórico utilizado.

5.1 ANÁLISE DAS EMPRESAS CERTIFICADAS

As diretorias das empresas Alfa e Beta, em entrevista, ressaltam que toda a sua comunicação interna teve seus problemas antes e durante a implantação, mas que foram sanados a partir da ISO e que todos os funcionários depois da implantação estão mais motivados e a par de todos os acontecimentos dentro da empresa.

Quando fala-se em comunicação, fala-se em pessoas, sua relação com o trabalho e com outras pessoas. Além de melhorar a produtividade do funcionário, pelo entendimento de metas e objetivos da empresa como já citamos anteriormente, a comunicação interna contribui também para um bom clima organizacional.

“A empresa pode ser encarada como um organismo vivo, onde o dinamismo é resultado de um processo constante de planejamento e implementação, avaliação e redirecionamento de suas práticas. A comunicação está intrinsecamente articulada a este processo, tornando-o viável”. (Pimenta, 2002).

Foram criados trabalhos com os funcionários, informativos, memorandos, pesquisas de clima, cafés com a diretoria, caixas de sugestões para a diretoria ter um feedback dos acontecimentos internos.

As empresas certificadas dizem que vêem a ISO como uma aliada no crescimento da empresa e dos funcionários.

5.2 ANÁLISE DAS EMPRESAS NÃO-CERTIFICADAS

Nas empresas Gama e Ômega, analisou-se que as diretorias têm a ISO como um avanço em procedimentos e ações dentro da empresa. A implantação está começando há pouco tempo, mas todas descrevem que já observam melhorias em seus trabalhos e nos seus produtos finais.

A vida humana está intimamente relacionada à ISO e ao processo de comunicação e muitas atitudes decorrem dos estímulos que recebe-se e que pode influenciar muitas pessoas.

As empresas têm a concorrência como grande fator inspirador para levarem a contratar uma empresa para a implantação da ISO e que todas as duas estão satisfeitas com o trabalho feito até agora.

Segundo Cahen (2000), o processo de comunicação organizacional impacta diretamente com a qualidade não só do produto final como da relação interpessoal na empresa e a maneira como cada profissional conduz seu trabalho e alcança seu grau de desenvolvimento.

São pequenos processos que fazem a diferença para a satisfação e motivação dos funcionários e dos clientes que tudo afeta o produto final.

5.3 COMPARATIVO DAS EMPRESAS

Todas as empresas de certa forma trataram a ISO como benefício organizacional, no sentido de que a chefia não possui muito acesso com seus funcionários e que atribuem isto à falta de comunicação da empresa num todo.

Para Nassar (2003, p. 73), "Administração e Comunicação são irmãs que trabalham com palavras cheias de ação. Comunicação Interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens comuns destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes

de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia”.

Sendo assim, muitos diretores ressaltaram que com a comunicação organizada e melhorada atribui proximidade com os seus funcionários.

Algumas frases ouvidas demonstram esse fato:

“Facilitação do relacionamento (diretores) com os funcionários”.

“Há uma integração entre os setores que antes não existia”.

“O acesso com a chefia ficou mais fácil para os funcionários”.

“Existia autoritarismo e muito comando para os funcionários”.

“Todos estão levando muito a sério a ISO”.

O poder de decisão da implantação vem a partir da influência de algum aspecto ou de alguém.

Segundo Chiavinato (2002), Douglas MacGregor, em 1957, afirmou que “Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido de que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que o envolve. A adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior – a sociedade – e é afetado por ele. Ele coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele. Ele é dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e como o sistema ambiental maior”.

Os diretores temem a inovação no seu negócio que “anda” tão bem, mas depois que suas expectativas são superadas tratam o novo como algo normal.

As respostas que indicam essa visão:

“A empresa concorrente já era certificada e nós estávamos perdendo mercado”.

“Ao contratar um funcionário, soube que ele vinha de uma empresa que tinha ISO”.

“Meus clientes estavam me pressionando a ter ISO”.

A comunicação dentro da organização antes da implantação é muito informal e não fluem bem. Às vezes nem existem.

Alguns depoimentos ilustram isso:

“Quanto à comunicação interna estava muito superficial”.

“Nossa comunicação andava mal, e começamos a enxergar o que poderia ser resolvido concretamente se levássemos a sério os itens da Norma que falam da comunicação”.

“A empresa tinha problemas antes do início da implantação da ISO”.

“Comunicação praticamente não existia...”.

Percebeu-se que a comunicação tende a melhorar com o trabalho da ISO dentro da empresa. Certamente seus problemas não são totalmente sanados, mas uma boa parte já melhora nos seus primeiros dias de implantação quando o consultor vai até os funcionários explicar o que está acontecendo com a empresa.

Dentro deste cenário, a comunicação se torna uma fase fundamental em todo o processo, uma vez que, conforme afirma Marchiori (1999, p. 12), “você só forma uma cultura a partir do momento em que as pessoas se relacionam e, se elas se relacionam, elas estão se comunicando, a comunicação baseia-se na compreensão”.

Algumas frases ouvidas demonstram esse fato:

“Para nós só está melhorando”.

“Minimizamos os problemas...”.

“Estamos superados e controlando os problemas”.

A informação é uma estratégia que requer algumas ações que possam ser pertinentes e que podem vir a gerar bons resultados para a empresa. O marketing trabalha esse aspecto a fundo com o marketing integrado ligando todos os tipos de comunicação à empresa, e os elementos de marketing que trabalham a necessidade do preço, da praça, do produto e a promoção da empresa. A forma de tratar o preço, a

praça e o produto a ISO têm o dom de cuidar mais a fundo deixando o marketing com a promoção.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”.
(Einstein)*

Este capítulo sintetiza as conclusões desta pesquisa e verifica se atinge os objetivos propostos no capítulo 1.

Esta monografia teve como objetivo verificar o comportamento organizacional, frente à implantação de um sistema de gestão da qualidade.

Através dos objetivos específicos, e da revisão da literatura pode-se identificar todas as recomendações sobre a implantação da ISO. Apesar de muitas dificuldades, a pesquisa foi realizada, mas isso não impediu de descobrir-se a visão e o conhecimento dos diretores sobre a ISO 9000 e sobre as ações utilizadas para atingir a comunicação que era falha e principalmente seus funcionários. Pode-se concluir que nenhum programa de qualidade é eficaz se a comunicação não atinge o público desejado.

Conclui-se que as empresas através da ISO 9000 buscam a comunicação ideal bem como a organização perfeita. Observa-se que a realidade das empresas é que todas dependem cultura da diretoria, que não existe uma comunicação específica para cada setor e que um simples trabalho interno pode trazer melhorias contínuas.

A ISO atua diretamente no clima organizacional, refletindo na satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização, e despertando no funcionário o interesse pela melhoria contínua.

Conclui-se também através da conversa com o consultor que muitas empresas buscam a ISO por indicação de outra empresa, por pressão dos clientes ou por mera concorrência. A perda de mercado gera um medo nas organizações.

A ISO pede qualidade total em todos os serviços. Não faz sentido promover serviço excelente antes de preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo. Por isso, todos os funcionários devem ter um tratamento específico com técnicas eficientes para conseguir a qualidade esperada.

Parte-se da premissa que a ISO atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização, e conectada nos objetivos de desenvolver uma cultura de valorização do cliente, despertando no cliente interno o interesse por Marketing.

Um processo de implantação bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes, assim como, um suporte de gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento de comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinado e adequados momentos.

Com esse trabalho observa-se o quanto é importante um planejamento de comunicação interna, pois é através dele pode-se detectar as falhas que ocorreram na comunicação interna da empresa e com isso, trabalhar ações que gerem resultado para a empresa. Quer-se também que o sistema de qualidade não fique apenas no produto e no sistema de gestão, mas sim, que a comunicação continue sendo alvo de elogios e de resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática.** 9ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

CAHEN, Roger. **Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial.** 4 ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

CERCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação dirigida e escrita na empresa: teoria e prática.** São Paulo: Summus editorial, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 6 ed. São Paulo: Campus, 2002.

COLZONI, Valdir Francisco. **Guia para redação do trabalho científico.** Curitiba: Juruá, 2001.

DORNELLES, Márcio. **ISO 9000 certificando a empresa: Casa da qualidade.** São Paulo: Casa da Qualidade Editora Ltda, 1997.

FERREIRA, Alípio d Amaral. **Comunicação para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilida S. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais.** In Revista de Administração de Empresas. Vol.35, n. 3. Mai/Jun, 1995b, p. 20-29.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é cultura e cultura é comunicação**. In Revista. Comunicação e Administração, n.31, São Paulo – 1999.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5 ed. Vol1. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA MELLO, Carlos Henrique. **ISO 9001:2000**: Sistema de Gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ, Clotilde. **Comunicação & marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**: conceito e técnicas para administradores. Campinas: Alínea, 2002.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TRUJILLO, Victor. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1992. Pt. 1: livros.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1992. Pt.2: teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1992. Pt.6: referências.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1992. Pt. 7: citações e notas de rodapé.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1992. Pt. 8: redação e editoração.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 1992. Pt. 9: tabelas.

ANEXOS

ANEXO 1 - ROTEIRO DE PESQUISA DIRETOR DA EMPRESA CERTIFICADA

A pesquisa será realizada na empresa, com horário marcado com o diretor. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia:

Hora:

1. Como o Sr. e a empresa tiveram o conhecimento da ISO 9000?
2. Por que o Sr. resolveu implantar a norma na empresa?
3. Como era a comunicação da empresa antes da implantação?
4. Como ficou a comunicação após a implantação da ISO?
5. A ISO beneficiou a sua empresa no aspecto da comunicação?
6. O problema da comunicação continua?
7. Quais os benefícios que a certificação teve para a empresa? E os contras?
8. Como o Sr. definiria a ISO, agora depois de tanto tempo?

ANEXO 2 - ROTEIRO DE PESQUISA DO DIRETOR DE EMPRESA NÃO CERTIFICADA

A pesquisa será realizada na empresa, com horário marcado com o diretor. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia:

Hora:

1. Como o Sr. e a empresa tiveram o conhecimento da ISO 9000?
2. Por que o Sr. resolveu implantar a norma na empresa?
3. Como era a comunicação da empresa antes da implantação?
4. A ISO está beneficiando a sua empresa no aspecto da comunicação?
5. O problema de comunicação continua?
6. Quais os benefícios que a certificação está trazendo para a empresa? E os contras?
7. Como o Sr. definiria a ISO, nesse pouco período de convivência com ela?

ANEXO 3 - ROTEIRO DE PESQUISA DO CONSULTOR

A pesquisa será realizada com o consultor de ISO 9000. A pesquisa será gravada.

Dia:

Hora:

1. Há quanto tempo o Sr. trabalha com a ISO 9000?
2. Quanto tempo se leva pra implantar a norma numa empresa?
3. Quais as dificuldades principais dificuldade que uma empresa apresenta logo quando inicia a implantação?
4. Quais os problemas de comunicação são detectados pela ISO?
5. Como o Sr. entra no aspecto comunicação com o diretor da empresa?
6. Como é o processo de motivação para uma melhoria da comunicação? Período antes e depois da implantação?
7. O melhoramento da comunicação interna é bem visto pelos funcionários?
8. Como o Sr. define a ISO?

ANEXO 4 - RESPOSTA DO DIRETOR DA EMPRESA ALFA

A pesquisa será realizada na empresa, com horário marcado com o diretor. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia: 20/03/2007

Hora: 18h

1. Como o Sr. e a empresa tiveram o conhecimento da ISO 9000?

R. Tivemos uma visita do consultor da empresa que nos fez uma explanação sobre o Sistema de Gestão da Qualidade que acabamos de contratar sua empresa para a implantação. Antes de sua visita nós tínhamos um vago conhecimento devido a uma empresa em nossa cidade que tinha a ISO. Com a implantação pudemos participar de todo processo e sentimos que a ISO é um sistema de qualidade consistente, eficiente e eficaz.

2. Por que o Sr. resolveu implantar a norma na empresa?

R. Resolvemos implantar a ISO por uma séries de razões internas e externas muito práticas.

a.Razões internas:melhorar o nosso clima organizacional;aumentar a nossa produtividade e qualidade; melhorar a qualidade de nossos produtos e serviços; reduzir custos internos; e estabilizar os processos praticados.

b.Razões externas: melhorar a imagem da empresa perante o cliente; melhorar a credibilidade junto ao mercado; melhorar o relacionamento com os clientes; e melhorar a lucratividade.

3. Como era a comunicação da empresa antes da implantação?

R. Quanto a comunicação interna estava muito superficial. Internamente asseguramos que são estabelecidos na empresa os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia da ISO. Algumas ações são: reunião constante com os funcionários e as chefias; quadro informativo

em todos os locais para que os funcionários andem bem informados com relação ao que devem conhecer; caixinha de sugestões e críticas; web site da empresa; o “bom dia” com os funcionários; confraternizações com todos os funcionários; quadro com os objetivos e metas sempre atualizados; e a pesquisa de satisfação interna.

4. Como ficou a comunicação após a implantação da ISO?

R. Hoje, ficou muito mais fácil. Conseguimos montar uma equipe de trabalho muito coesa e treinada com uma política de trabalho praticada em todos os níveis da empresa com objetivos monitorados diariamente. Todos sabem o que devem fazer. Existe um acesso muito fácil para o diálogo com a hierarquia da empresa. A própria chefia procura criar facilidades para que os funcionários participem das decisões e sejam ouvidos para que as decisões sejam as verdadeiras e as melhores para satisfazer os clientes.

5. A ISO beneficiou a sua empresa no aspecto da comunicação?

R. Muito. Todos os setores têm acesso às informações e tudo o que ocorre na empresa. Criamos um ambiente de trabalho limpo, organizado, ordenado, responsável e com um excelente relacionamento humano.

6. O problema da comunicação continua?

R. Com a implantação da ISO conseguimos minimizar os problemas de comunicação, pois ela tem itens, requisitos que devem ser cumpridos conforme a cultura da empresa. Quando se trabalha numa empresa organizada é mais fácil de entendê-la e seguir suas orientações e a comunicação fica mais clara, simples, lógica e coerente. Quando a empresa tem uma rotina de trabalho com um funcionário inteligente e criativo se estabelece às melhorias contínuas em todas as dimensões da comunicação humana.

7. Quais os benefícios que a certificação teve para a empresa? E os contras?

R. Nossa empresa é mais transparente, objetiva e profissional. A norma ISO tirou aquela parte pesada do chefe de mandar e fazer cumprir determinações, hoje quem manda na empresa é a Norma ISO 9001:2000. Faturamos mais, com menos gente, com menos esforços, sem acidentes. Conseguimos funcionar de maneira eficaz. Tenho como contra apenas a parte burocrática de excesso de papel e ser um peso para a empresa quando ela não é vivenciada na prática da empresa.

8. Como o Sr. definiria a ISO, agora depois de tanto tempo?

R. Posso agora definir a ISO , como uma estabilidade e eficiência de seu programa. É um sistema que me gerou muitos resultados tanto dentro como fora da empresa, com abordagem de processo e abordagem sistêmica da gestão com melhorias contínuas, com base em fatos para tomada de decisão e com um relacionamento mutuamente benéficos de fornecedores se torna o melhor sistema da qualidade existente nos dias de hoje.

ANEXO 5 - RESPOSTA DO DIRETOR DA EMPRESA BETA

A pesquisa será realizada na empresa, com horário marcado com o diretor. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia: 22/03/2007

Hora: 8h

1. Como o Sr. e a empresa tiveram o conhecimento da ISO 9000?

R. Nosso vizinho ao certificar-se fez muita propaganda de que na sua empresa tudo é de qualidade comprovada e que a empresa iria ganhar muito dinheiro. Entramos em contato com um consultor que certificou a empresa e ao fazer-nos uma visita acabamos simpatizando com tudo o que me expôs e pedi que me fizesse uma proposta de implantação. Recebendo a proposta achamos que era viável e acabamos contratando a empresa do referido consultor.

2. Por que o Sr. resolveu implantar a norma na empresa?

R. Como temos uma empresa concorrente na mesma cidade, que faz os mesmos produtos e nós estávamos perdendo mercado, julgamos que poderíamos eliminar este diferencial em nós concorrentes, até porque a tecnologia utilizadas pelas empresas do nosso ramo é igual para todos.

3. Como era a comunicação da empresa antes da implantação?

R. Nossa comunicação andava mal, e começamos a enxergar o que poderia ser resolvido concretamente se levássemos à sério os itens da Norma que falam da comunicação. Gostaria de dizer que a Norma ISO diz que a Alta direção deve assegurar que são estabelecidos na organização os processos de comunicação apropriados e que seja realizada comunicação relativa à eficácia do sistema de gestão da Qualidade. Quando a norma fala da realização do produto e prestação do serviço ela diz que a organização deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a: informações sobre o produto,

tratamento de consultas, contratos ou pedidos, incluindo emendas, e realimentação do cliente, incluindo suas reclamações.

A caixinha de Sugestões, por exemplo, parece um método muito simplório, mas tem sua importância porque atinge os funcionários que não querem falar seus problemas, querem falar e continuarem no anonimato. O importante que a empresa utilize todos os espaços existentes para atender a realidade social de seus funcionários. Hoje a comunicação que se quer não é só a comunicação interna com os colegas de trabalho, mas a comunicação constante com os clientes para sabermos se os clientes estão satisfeitos se estamos atendendo os seus requisitos, sempre que houver qualquer mudança no que ficou estabelecido, deve-se entrar em contato, renegociar para que o cliente fique feliz.

4. Como ficou a comunicação após a implantação da ISO?

R. Ficou fácil. Há uma integração entre os setores que antes não existia. Hoje existe acesso entre a chefia e os funcionários e vice-versa. Conseguimos solucionar problemas que antes achávamos impossível. Ficou tudo muito mais fácil.

5. A ISO está beneficiando a sua empresa no aspecto da comunicação?

R. Sim, muito. Quanto à comunicação interna com os funcionários:

a) fazemos reuniões constantes: diárias, semanais, quinzenais e mensais com atas de reuniões. Tudo é colocado num plano de ação com responsáveis, providências a serem tomadas, datas prazos para a execução e a situação que se encontra. O plano de ação é cobrado em todas as reuniões.

b) pesquisa de clima organizacional. É feita uma tabulação com um gráfico e um plano de ação sobre os desvios encontrados.

c) caixinha de sugestões. Todas as sugestões são analisadas, debatidas e dadas uma solução. Quando a sugestão for implantada e dá lucro para a empresa a pessoa ou grupo que levantou a sugestão recebe uma distinção mediante uma circular que passa pelos funcionários e recebem um convite para jantar com a chefia da área.

- d) Informativos fixos espalhados pela fábrica com dias de aniversariantes, avisos importantes que afetam o dia-a-dia do funcionário, etc.
- c) E-mail: no meio da fábrica existe um terminal a onde qualquer funcionário pode dizer o que quiser noticiar, criticar, sugerir etc.
- d) Informativo mensal da empresa com noticiários da empresa.
- e) Confraternizações mensais dos aniversariantes por área.
- f) Cartão de aniversário feito pelo Diretor para todos os funcionários.
- g) grupos de CCQ – Círculos de Controle de Qualidade – estudo e apresentação de projetos.
- h) Programa minuto amigo – Os funcionários na troca de turno se harmonizam e se comunicam quanto os acertos e erros no trabalho.
- l) Café com o Presidente – O presidente da empresa se reúne com grupos de funcionários para falar sobre a empresa enquanto toma um café com eles (reuniões trimestrais).

6. O problema da comunicação continua?

R. Hoje, estamos superados e estamos com o controle de todos os problemas da comunicação interna e externa. Temos a consciência que devemos melhorá-la cada vez mais, princípio das melhorias contínuas que devemos fazer constantemente até alcançarmos a perfeição.

7. Quais os benefícios que a implantação está trazendo para a empresa? E os contras?

R. Melhoramos a imagem da empresa, mas conscientização dos funcionários na execução de suas tarefas. Redução de custos internos. Estabilização dos processos e resultados obtidos. Facilitação do relacionamento entre os funcionários e o relacionamento com os clientes. Aumento na participação do mercado. Redução de prazos de entrega e de custos externos. Vantagens competitivas. Melhor credibilidade junto aos clientes e ao mercado. Como contra tenho o excesso de papel.

8. Como o Sr. definiria a ISO, agora depois ?

R. A qualidade é fruto de nosso mundo de idéias. É uma estrutura estável. Nunca tivemos um padrão de qualidade único.

Nunca teremos a previsão, clara, objetiva e palpável da qualidade.

Há influências nas necessidades, nas cobranças, nos objetivos, no alcance do que quer que seja e a organização precisa de liderança, de eficiência, de previsão, de disciplina, de adaptação à inovação e de conceitos sólidos de estratégia de processo produtivo, de qualidade e de informações.

ANEXO 6 - RESPOSTA DO DIRETOR DA EMPRESA GAMA

A pesquisa será realizada na empresa, com horário marcado com o diretor. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia: 30/03/07

Hora: 8h

1. Como o Senhor e a empresa tiveram o conhecimento da ISO 9000?

R. Nossos clientes tem ISO 9001:2000 e 14.001, nas negociações de serviços, sempre comentam na necessidade de termos a ISO 9001:2000. No início do ano de 2007 tomamos a decisão de implantarmos na nossa empresa.

2. Por que o Sr. resolveu implantar a norma na empresa?

R. Resolvemos implantar a ISO devido aos nossos clientes que vinham indiretamente nos cobrando a certificação. A pressão dos nossos clientes, que já são todos certificados, fez com que tomássemos esta decisão apesar de entendermos que mais cedo ou mais tarde isso viria acontecer. Outras razões que nos levaram a implantar a ISO 9000 foram às vantagens que temos observado nas empresas já certificadas.

3. Como era a comunicação da empresa antes da implantação?

R. A empresa tinha problemas antes do início da implantação da ISO. Os problemas existentes eram: Falta de reuniões, falta de acesso a debates, e sugestões; Chefias autoritárias não estabelecendo os canais da verdadeira comunicação; Falta de diálogo entre as pessoas dos mesmos setores; e Falta de relacionamento interpessoal.

4. A ISO está beneficiando a sua empresa no aspecto da comunicação?

R. Está sim, logo que começamos a implantar a ISO foi feito um cronograma e estabelecido uma metodologia de trabalho, com isso tudo começou a melhorar. Foram estabelecidas reuniões periódicas com todos os funcionários,

com todas as chefias, informativos, confraternizações, memorandos, etc. Com isso estamos com uma comunicação eficiente e buscando cada vez mais a eficácia.

5. O problema de comunicação continua?

R. Desde os primeiros dias da consultoria já obtivemos resultado. Todas as ações tomadas geraram bons resultados e estamos minimizando todos os problemas aos poucos.

6. Quais os benefícios que a certificação está trazendo para a empresa? E os contras?

R. Foi feita uma reestrutura do organograma da empresa, com isso houve redução do nível de produtos defeituosos. Diminuição dos custos operacionais e já estamos aumentando nossa participação no mercado local entre outros aspectos. Contras temos apenas o acúmulo de papel burocrático.

7. Como o Sr. definiria a ISO, nesse pouco período de convivência com ela?

R. Posso dizer que ISO é comprometimento, pois com leituras, palestra e cursos meu conceito mudou. Estou achando que deveria ter começado antes implantar a ISO.

ANEXO 7 - RESPOSTA DO DIRETOR DA EMPRESA ÔMEGA

A pesquisa será realizada na empresa, com horário marcado com o diretor. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia: 22/03/07

Hora: 8h

1. Como o Senhor e a empresa tiveram o conhecimento da ISO 9000?

R. Contratamos um funcionário que veio de uma empresa que tinha ISO 9001:2000 e num dado momento veio conversar comigo e disse-me que uma das maneiras para eu organizar a empresa e sermos procurados por clientes era implantar a ISO 9001:2000.

Como ele conhecia a Norma fez-me uma série de explicações, mas acabei não entendendo muito. Como não tinha uma visão clara sobre o assunto, pedi para uma empresa que prestava consultoria que viesse até a empresa para me fazer uma palestra sobre o assunto, foi aí que comecei entender um pouco de ISO. O palestrante me deixou a norma para ler e tentar entender uma pouco mais da Norma. Este foi o meu primeiro contato com a ISO 9001:2000.

2. Por que o Sr. resolveu implantar a norma na empresa?

R. Na realidade meus clientes estavam me pressionando para que eu implantasse a Norma ISO. E todo ano vinha um auditor da empresa cliente para verificar a qualidade de meus produtos a onde tínhamos que responder um questionário com uma série de perguntas e a minha impressão era que minha empresa poderia perder esses clientes que nos auditavam. Infelizmente apesar de todas as vantagens, que hoje temos a certeza, muitas organizações somente decidem implementar os requisitos da Norma ISO após pressões de clientes ou apenas para exploração comercial da certificação.

3. Como era a comunicação da empresa antes da implantação?

R. Comunicação praticamente não existia, o que existia era obrigações e autoritarismo e muito comando porque nossos funcionários não dispunham de informações. Não tínhamos reuniões periódicas, debates de assuntos com a participação de todos, não tínhamos quadro de avisos, boletim informativo, circulares. Tinham uma série de problemas de qualidade com um percentual de refugo assustador por falta de comunicação entre as pessoas, entre subordinados e chefias e entre turnos. Os funcionários não tinham oportunidade de falarem sobre os problemas das máquinas, problemas de desenhos, paquímetros e micrômetros que não funcionavam.

4. A ISO está beneficiando a sua empresa no aspecto da comunicação?

R. Estamos implantando a ISO recentemente, e estamos notando que está beneficiando sim, tudo mudou e todos estão levando a sério. Temos reuniões constantes: diárias, semanais, quinzenais e mensais. Somos comunicados se o cliente está satisfeito ou não, se tem ou não reclamações. Temos informativo mensal, circulares, quadro de avisos. O cliente é pesquisado.

Registramos as reclamações do cliente. Temos E-mail: no meio da fábrica com um terminal.

Estamos pedindo sugestões a todos os funcionários para estabelecermos uma comunicação eficiente e eficaz.

5. O problema de comunicação continua?

R. Para nós só está melhorando. O processo está muito rápido, pois todos estão colaborando para que o resultado seja o mais prazeroso e eficiente.

6. Quais os benefícios que a implantação está trazendo para a empresa? E os contras?

R. Até agora não sentimos nada de negativo da ISO, tememos a burocracia, mas estamos pedindo para que a consultoria nada estabeleça se não for necessário e exigido pela ISO. Temos como Pontos positivos: Aumentamos as vendas, os funcionários estão mais seguros no que fazem e Melhorou o clima

organizacional da empresa. De pontos negativos apenas como já mencionei tememos a burocracia com os papéis.

7. Como o Sr. definiria a ISO, nesse pouco período de convivência com ela?

R. A ISO é um sistema de gestão da qualidade, um padrão internacional de qualidade e por enquanto posso afirmar que ISO é inovação para a minha empresa.

ANEXO 8 - RESPOSTA DO CONSULTOR

A pesquisa será realizada com o consultor de ISO 9000. A pesquisa será gravada e filmada na medida do possível.

Dia:

Hora:

1. Há quanto tempo o Sr. trabalha com a ISO 9000?

R. Trabalho com ISO 9000 há 9 anos.

2. Quanto tempo se leva pra implantar a norma numa empresa?

R. O tempo de implantação da ISO depende muito da cultura de uma empresa e da capacidade de assimilação de seus funcionários.

Tenho conseguido implantar o Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 em 8 a 10 meses. O tempo depende muito da cultura da empresa e das pessoas que fazem parte do processo. Implantar é relativamente fácil o difícil e mantê-la e praticá-la com seriedade e não representar um teatro.

3. Quais as dificuldades principais dificuldade que uma empresa apresenta logo quando inicia a implantação?

R. A primeira dificuldade que o consultor encontra numa empresa é a resistência da média chefia que é tirada de uma área de conforto sentindo-se ameaçada e temendo não conseguir sucesso com as mudanças que lhe são exigidas. Normalmente se consegue implantar a ISO 9001 numa empresa com facilidade quando o dono quer. Os funcionários que não fazem parte da hierarquia da empresa aderem com muita facilidade, pois lhes interessam as mudanças e sabem que alguma coisa de bom vai acontecer para eles.

A segunda dificuldade, que pode ser também uma facilidade, é a cultura da empresa, principalmente quando a empresa não tem uma rotina de trabalho.

A terceira dificuldade, acredito ser a falta de disciplina dos funcionários da empresa.

A Quarta dificuldade da empresa é entender que o cliente é que estabelece as especificações e os requisitos de sua qualidade. A empresa que não consegue enxergar o cliente dentro da sua estrutura não consegue fazer acontecer qualidade.

A Quinta dificuldade é a empresa que não tem um bom produto ou serviço.

4. Quais os problemas de comunicação são detectados pela ISO?

R. Os principais problemas detectados são: o autoritarismo, pessoas despreparadas para liderar outras pessoas, falta de conhecimento das técnicas de comunicação num grupo de pessoas e a falta de reuniões com os subordinados e até com a chefia.

5. Como o Sr. entra no aspecto comunicação com o diretor da empresa?

R. Abordamos a comunicação com o diretor estabelecendo diálogos constantes através de reuniões, até definirmos seus problemas e as possíveis melhorias que a ISO pode proporcionar.

6. Como é o processo de motivação para uma melhoria da comunicação? Período antes e depois da implantação?

R. Primeiramente o dono da empresa deve querer, estar disposta a implantar. Ele deve estar convencido. Antes da implantação fazemos reuniões com todas as chefias para que todas estejam convencidas das necessidades da implantação da ISO. Depois partimos para os funcionários, para conhecerem a norma e fiquem cientes do trabalho que irá começar. Mantemos todos motivados com as mais variadas técnicas. Fazemos um bom plano de treinamento e após a implantação fazemos planos de ações para que os funcionários não caiam na rotina e fiquem insensíveis as melhorias que devem acontecer.

7. O melhoramento da comunicação interna é bem visto pelos funcionários?

R. Sim, tudo o que se fizer para melhorar a comunicação motiva as pessoas. O ser humano é movido a incentivos e é uma necessidade do ser humano de se comunicar.

8. Como o Sr. define a ISO?

R. São normas organizadas como resultados dos requisitos da qualidade apresentados pelo comprador para o fornecedor, isto é, vindas da iniciativa dos compradores. São normas que se constroem através de documentações e que exigem execução.

Digo que ISO, além dos termos técnicos é inovação, aprendizagem, organização da empresa e melhorias contínuas nos processos.